

中小企業経営者の内発的動機による経営デザインシート活用事例：新事業展開

五島宏明（ヒロパートナーズオフィス代表 / 中小企業診断士）

Example of Using Management Design Sheets Based on the Intrinsic Motivation of SME Owners : New Business Development

Hiroaki Goshima

Registered Management Consultant, Representative of Hiro Partners Office

【要旨】 経営者自身が長年抱えてきた単一事業に対する不安を解消すべく、経営デザインシート（以下 KDS とする）を活用したバックキャスト思考による将来の事業の柱づくりを行った事例である。これまで業績不振で困っておられる会社が KDS を活用しビジネスモデルを変更もしくは新しい分野へ進出した事例はよく目にしたが、当社のように本業が順調であり、ある意味困っていない会社が KDS を作成、新事業展開した例は珍しいのではないだろうか？ 最初に作成した KDS では「これまで」を把握した上で「これから」の在りたい姿を構想したため、現状を踏まえたフォアキャストの考え方に陥り、KDS が目的とする経営者の内発的動機による将来構想には至らなかった。そのため再度 KDS を作成して「これから」の在りたい姿を構想し「これまで」を把握することで、「これから」を実現するために何をすべきかの戦略を策定した。それにより既存事業とは全く異なる分野への新規事業展開が実現した事例である。

【キーワード】 経営デザインシート フォアキャスト バックキャスト

【Abstract】 This is an example of creating a pillar of a future business by backcast thinking using a management design sheet (hereinafter referred to as KDS) in order to eliminate the anxiety that the management himself has had for a single business for many years. I have often seen cases where companies that have been in trouble due to poor performance have used KDS to change their business models or have entered new fields, but there are companies like ours that are doing well and are not in trouble in a sense. Isn't it rare to create a KDS and develop a new business? In the first KDS created, after grasping the "past" and envisioning what the "future" should be, we fell into the idea of forecast based on the current situation, and it was based on the intrinsic motive of the management that KDS aimed at. I didn't come up with a plan for the future. Therefore, we created KDS again, envisioned what the "future" should be, and grasped the "past", and formulated a strategy of what to do to realize the "future". This is an example of realizing new business development in a field completely different from the existing business.

【Keywords】 Management design sheet Forecast Backcast

1. はじめに

これまでの支援ツールでは社長の夢（バックキャストとして…現状を横に置いての考え方）は出てこなかったと思う。また夢を口頭で語ることはあっても、経営デザインシート（以下 KDS とする）のよ

うな書式として見える化し人と共有することはできなかったと思う。

これから紹介する事例の内田成彦社長との出会いは 6 年前に開催された静岡県伊豆の国市商工会の創業塾であった。社長は金属プレス加工の会社を営営する三代目社長である。私の記憶では息子さんと一緒に会社のユニフォームを着て参加されており、ま

さかその会社の社長とは思ってもせず懇親会の席でお話しする機会があった。社長から「息子とジム関連で事業をはじめたい!」とのことであり、私は勝手に「本業が厳しく活路を開きたいとお考えなのだろう」と考えていたのだが、創業塾後のフォローアップで会社を訪問し決算書を拝見すると私の予想は大きく外れ伊豆の国市でも有数の優良企業であった。社長曰く、おかげさまで取引先に恵まれ現在会社経営は順調ではあるが、単一事業だからこそ将来に対する漠然とした不安をお持ちであるとのことであった。また、講義の中で私が「自分の得意なこと、好きなことで創業する」という話が響いたとのこと、その後は毎年奥様と参加され、時には県内の他の商工会で開催された創業塾にも参加されてきたのである。今年の伊豆の国市商工会の創業塾では創業体験を発表していただく予定である。

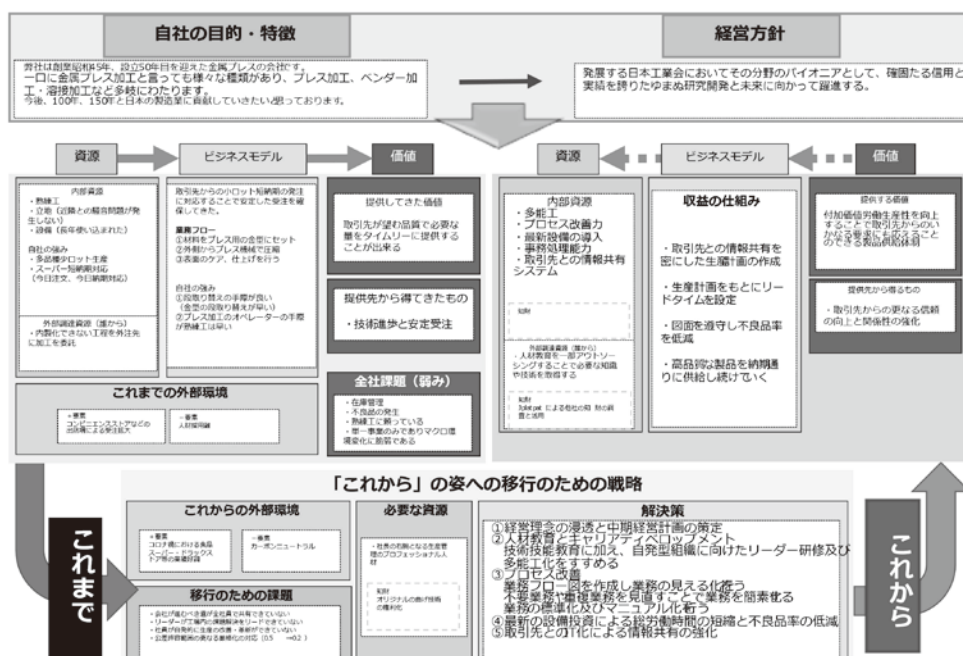
2. フォアキャストによる経営デザインシート

誰にでも KDS を使えば上手くいく話ではないこともご説明させていただきたい。それはこちら側も

KDS をフォアキャストの考え方（現在の状況から夢を語るということ）でもっていってしまえば、社長の心の奥にある扉を開くことは不可能である。心の奥にある扉は KDS をバックキャストとして考えた時にこそ開くことができるツールであると確信している。

それは最初にお会いしてから3年後の2018年9月、突然社長から連絡があり、自社をコンサルティングして欲しいとのことであった。当時は KDS が公表されたばかりであり、私自身まだ使用したことがなかったため、ローカルベンチマーク（以下ロカベンとする）を活用してのコンサルティングがはじまった。当社は100%下請けであり、従業員教育の中で主にロカベンの業務フローと差別化ポイント及び商流把握図を用いて自社の強みとリスクの把握、そして今後の強化ポイントなどを共有することからはじめ、2019年中ごろからは KDS を活用した支援に移行した。内閣府知的財産戦略推進事務局による KDS の概要説明では、環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の (A) 存在意義を意識した上で、(B)「これまで」を把握し、(C) 長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。

図1 経営デザインシート（全社用）



(D)それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する、とあり、図1のKDSを作成したが多くの会社と同じく現状を前提とした将来であり、経営革新というレベルではなく巷によくある経営改善レベルであった。しかしこれではKDSの本来の目的である価値デザイン社会の実現、脱平均・融合・共感ではなく、社長自身の内発的動機による新事業構想には至っていない。

3. バックキャストによる経営デザインシート

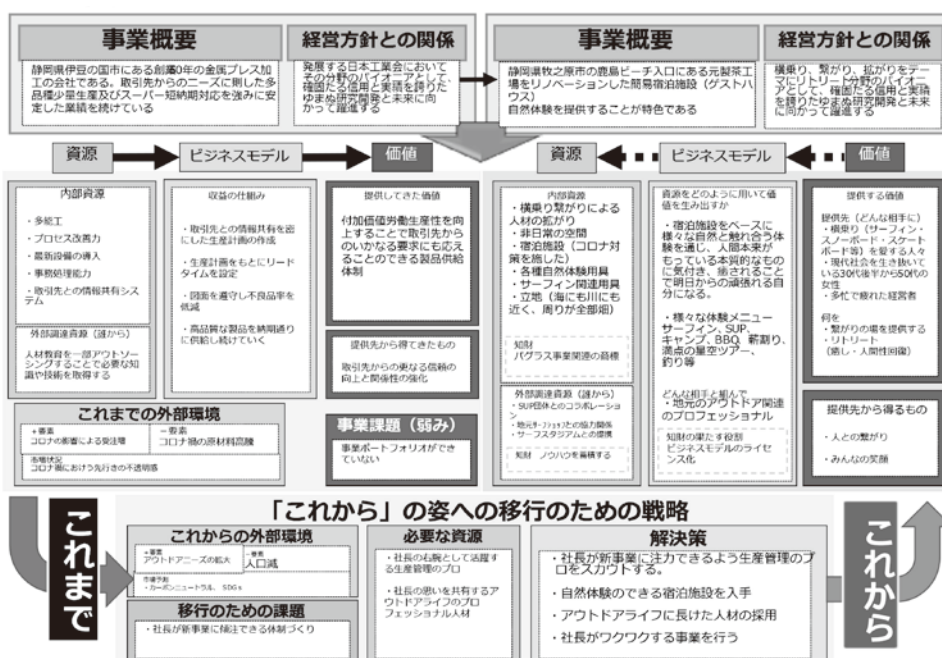
KDSは全ての会社や人に活用できるツールではないと私は考えている。社長にまず「現状を横においておいて、何をしたいですか?」と質問することは簡単であるが、それだけでは心の奥にある扉（潜在意識）にたどり着くことさえできないことは、他の多くの社長達にKDSを説明した経験から難しいことは痛感している…では何故それ（心の奥にある扉にたどり着くこと）ができたのか？それは当社で言えば、社長の子供の頃からの話や家族の話、趣味の話や、学生時代に褒められたことなど、いわゆ

る昔話を時間をかけ傾聴し、相手の心に寄り添っていった結果、KDSの本来の使い方であるバックキャストを見える化できたのだと思う。これこそが大変重要なポイントだと考えており、だからこそ、KDSを使う側も伝える側も相手を選ぶということだと思う。

ついに、長年社長が抱えてきた単一事業に対する不安をグループの別会社を活用し解消したいと考えた時、2019年9月よりもう一枚のKDSの作成に着手。現KDSになるまでには簡易版を活用し何度も何度も構想を繰り返した。途中不動産取得（2020年2月10日）もあり、社長が思いを発信したことでKDSのコミュニケーションツールとしての効果があったとも言えるが、私自身は社長の脳が活性化され潜在意識がプラスの情報を呼び込んだものと信じている。

今回のKDSは自社や事業の（A）存在意義を意識した上で、先に（C）長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想してから、（B）「これまで」を把握し、（D）それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する、という流れで作成した。つまり社長自身の内発的動機による価値デザイン社会の実現と銘

図2 経営デザインシート（Pagurus 事業用）



打ち、まずはできるできないは置いておき社長がやりたいことを記載したのが図2のKDSである。

4. Pagurus 事業について

新事業スタートに際し社長から従業員へのメッセージは次のようなものだった。

「未来に向けて今できることは何か?といつも模索してきました。脱炭素社会の到来やSDGsへの取り組みなど私たちを取り巻く環境が激変する中、コロナをきっかけにグループとしての持続的成長に向け、これまでとは全く違う切り口の事業を別会社で始めます。それがPagurusです。」Pagurusとは……

『Pagurus (パグラス)』ヤドカリという意味。

Pagurus Nature & Camp 鹿島は、『ヨコ乗り、繋がり、拡がり』を理念に掲げ共用リビングを有した“シェアするNature Lovers (自然が好きな人)の宿”です。ホテルや旅館とは異なり、初対面の宿泊者同士・Pagurus スタッフ・地域の人々など、他者との繋がりを重視した共用空間、足を踏み入れた瞬間からPagurusの虜となる…そんなパブリック性の高い宿を目指しています。

素泊まり1名1泊3,500~4,500円で滞在でき、気軽に普段のコミュニティとは異なる関わり合いや、観光本にはないローカルな情報を求め、職業・年齢・国籍を問わず、多彩なバックグラウンドの人々が世界中から集う場所を目指しています。

その空間の在り方は、まるでページをめくるように、さまざまな人々の価値観に触れ、世界観が広がる。日常生活に戻り、ふと「こういう時、あの人ならどうするだろう?」と思考回路を引用し、新たな答えにたどり着けるような…

そんな「人生の選択肢」が広がる旅の宿『Pagurus』で、あなたも「海籠り」しませんか?

HP 参照

サーフキャンプ | Pagurus Nature&camp 鹿島 | 牧之原市 (pagurus-kashima.com)



5. 最後に

おかげさまで当社の本業はコロナ禍による需要増に加え、新しく経営に参加されたM部長のもと最初に作成したKDSの将来の提供価値(取引先にとってなくてはならない会社となる)の実現に向け邁進しており、業績も大変好調である。

一方パグラス事業に関しては地元牧之原市在住のアウトドアライフを得意とするN氏に加え、オーストラリアに語学留学し現地でサーフィンに目覚めた社長の三男も入社。横乗り繋がり拡がりをテーマにオープンイノベーションによる新しい拡がりをみせており、社長自身がわくわくしながらKDSのバージョンアップ中である。

困っている会社がKDSを使って現状を否定する(現状を横においておいて)のに対し、この会社のように、業績が順調で、ある意味困っていない会社がKDSを活用する例は珍しいことである。今後はより一層そのような社長達が使用し、もっと日本経済の活性化、価値デザイン社会実現に繋がることを願いたい。

皆様も是非「ピカピカに輝き!何にも臆することなく経営されている自社の将来像を自由にイメージしていただきたい!」これこそが価値デザイン社会の実現に向けた第一歩であると確信している。